Review of Data Integrity

Project No: 426/98

Review Team
Director General: J.K. Martin
Audit Manager: G. Duclos
Auditors: D. Mordasiewicz
M. Powell

September 1998

Canada

TABLE OF CONTENTS

1.0 EXECUTIVE SUMMARY 1

2.0 INTRODUCTION 4

3.0 EMPLOYMENT INSURANCE 6
3.1 Performance Indicator 6
3.2 Findings 6

4.0 INCOME SECURITY PROGRAMS 10
4.1 Performance Results Measures 10
4.2 Findings 10

5.0 LABOUR 13
5.1 Performance Result Indicator 13
5.2 Findings 13

APPENDIX A – Regions, Locations Visited, Interviews Conducted

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

The objective of the review is to provide assurance to senior management of the integrity of some of the 'national performance indicators' results in terms of its accuracy, timeliness, and reliability. The review involved visits to NHQ and five regions. The following indicators were included in the review:

Insurance: Speed of payment and Investigation and Control total savings

Income Security Programs: Percentage of client calls answered, Speed of Service for Old Age Security and Speed of Service for Canada Pension Plan

Labour: Effectiveness in settling unjust dismissal complaints

To achieve integrity, national performance indicators must meet at least the three following criteria:

- The performance indicator actually measures what it is reported to measure;
- The reported results are not significantly affected by factors unrelated to effectiveness of the program being measured or by factors outside the control of the program manager; and,
- The capture of data and the reporting of the results are timely and consistent within and across the regions.

The accuracy and reliability of most of the indicators listed above can be improved. Failure to meet one or more of these criteria reduces their usefulness as management and accountability tools. No timeliness problems were identified with any of the indicators.

FINDINGS

Insurance

Speed of Service

- The indicator measures the delay between the registration of a claim and the first payment instead of the delay between the deposit of the application and the first payment, which is what really matters to the client;
- Variations in the processing of claims filed without a record of employment, as well as different canceling and registering practices can artificially improve the speed of payment indicator with no corresponding gain in speed of service;

Investigation and Controls Savings

- Indirect and direct savings actually generated by insurance agents may be credited to Investigation and Control in order to achieve savings targets;
- Lack of understanding exists as to how savings generated by matching custom records to EI records are allocated between Human Resources Centres (HRCs).

Labour

Effectiveness in settling unjust dismissal complaints by inspector

- The terminology used in the description and definition of the indicator is misleading as the indicator is influenced by several factors, such as initial screening by support staff, which are not directly related to the inspector's performance in settling complaints,
- Complex reporting structure for closed cases increases the risk of errors and discrepancies.

Income Security Program

Percentage of client calls answered

- The capture and analysis of data of this indicator is entirely automated and meet all the conditions for clarity and integrity.

Speed of service - Old Age Security and Canada Pension Plan

- The indicator measures the delay between the recording of the application in the system and the rendering of the decision, rather than the delay between the receipt of the application to the decision, which are not necessarily the same, especially during peak periods.

Speed of service - Old Age Security only

- Current speed of service indicator focus on the time it takes to process an initial OAS application. In most of these cases, however, speed of service is not critical because OAS applications are often received several months before the client is entitled to receive benefits. On the other hand, there are no national speed of service indicators for some subsequent decisions that need to be processed diligently to prevent hardship or overpayments.

Recommendations:

Speed of service, Insurance and Income Security

Data integrity can be easily improved by ensuring that the same rules for recording new applications are used by all HRCs and Service Centres.

Total Savings, Investigation and Control

Data integrity can be improved by ensuring that all Regions and HRCCs adhere to the same set of rules regarding the identification and recording of savings.

Effectiveness in settling unjust dismissal complaints by inspector, Labour

If it is the intent of Labour to measure the performance of the Inspector in settling unjust dismissal complaints, then it should revise the structure of the indicator to take in consideration only those factors that are directly related to his/her performances. Labour should also simplify the reporting structure for closed cases.

Speed of service - Old Age Security only

ISP should consider the possibility measuring the speed of service for decisions that, if delayed, may cause hardship or result in overpayment, such as change of address or change in eligibility.

2.0 INTRODUCTION

The objective of the review is to provide assurance to senior management of the integrity of national performance indicators results in terms of its accuracy, timeliness, and reliability.

The selected indicators cover three of business lines of the department; Insurance, ISP and Labour. The review involved field visits to five regions including eight HRCCs, four Labour Affairs Offices, four ISP processing centers and five regional offices. A detailed list of the sites and the positions of the people who were interviewed is included in Appendix A.

National performance indicators are used by HRDC to report internally and externally on the quality, effectiveness or efficiency of its operations. Performance indicators are also used as benchmarks, they often influence resource allocation and ultimately, they are an essential element of the accountability framework. To fully play these roles, they not only need to be reliable, timely and accurate but as importantly they must be viewed as such by those using them. To achieve integrity, national performance indicators must at least meet the three following criteria:

1. The performance indicator actually measure what it is reported to measure;

2. The reported results are not significantly affected by factors unrelated to effectiveness of the program being measured or by factors outside the control of the program manager; and,

3. The capture of the data that feed the indicator and the reporting of the results are timely and consistent within and across the regions.

An indicator which does not measure the first criterion does not serve its purpose, even if it is mathematically correct. One that does not meet the second and/or third criteria will show distorted results. Since the magnitude of the distortion is generally difficult to evaluate, the indicator risks being tagged as "unfair" or "unreliable". This lost of credibility will deprive it of most of its usefulness as one will tend to attribute deviations from the standard or benchmark to the inherent unreliability of the indicator rather than to the performances achieved.

On the other hand, even the most reliable, timely and accurate national performance indicator results must be interpreted with caution because of the increasing asymmetrical nature of our internal and external environment. Economies of scale differ between regions and HRCs. Population density varies between regions; some populations are more sedentary and some are more transient. The age structure of the population, its level of education, the percentage of new immigrants with little knowledge of any of the official

languages, the nature and strength of the local labor markets, all of this have an influence on the conditions of program delivery which in turn affect the performance indicators.

3.0 EMPLOYMENT INSURANCE

3.1 Performance Indicator

The two national Employment Insurance performance indicators covered in this report play an important role in accountability and resource allocation. The first, measures the speed at which the first Employment Insurance warrant is sent to the claimant, which represents for most of them the first and often the most important quality of service issue. The second, is more of an internal administrative nature as it measures the savings resulting from Investigation and Control activities. It supports the notion that Investigation and Control operations must be self-supported.

3.1.1 Performance Result Indicators reviewed

INS-1 Speed of payment indicator - percentage of first benefits paid as early as legally possible.

Purpose: This indicator measures the time to issue the EI claimant his or her first warrant as early as legally possible (the standard is within 28 days of registration)

INS-2 Investigation and Control- Total Savings

Purpose: This indicator provides the dollar value of direct savings from detection activities and indirect savings from detection and deterrence activities.

3.2 Findings

INS-1: Speed of payment indicator - percentage of first benefits paid as early as legally possible.

The indicator measures the time from when a claim is registered to when a cheque is issued rather than from the time the application is received to when the cheque is issued. The delay to register a claim can vary from office to office or within an office, over time.

Registration is a manual entry step in the processing of the EI claim. The clock begins ticking for speed of payment once the claim has been registered. An HRCC which does not register a claim immediately upon receipt will rate better on this indicator, although its speed of service may be the same, or even slower. Our auditors have seen claims which were awaiting registration that were received up to three days prior.

It may be tempting to delay claim registration when back-logs are high and it is obvious claims will not be processed for several days. To maintain internal consistency of results, some HRCs have instituted a target of 24 hours for the registration of a claim. But if Applisys was tied directly into the Support System for Agents, the claim would automatically be registered immediately, prevent any distortions caused by a late manual registration and increase the credibility and accurateness of the measure.

Recommendation:

Pursue the development of the system to tie Applisys directly into SSA, in the meantime enforce a national policy of registration within 24 hours of claim receipt.

Variations in the processing of claims filed without a valid Record of Employment influence the speed of payment indicator without necessarily reflecting a faster service to the claimant.

When there is a missing Record of Employment (ROE), the application is coded "Last Record of Employment Missing" (LREM).

There are a variety of options available for an office to choose in handling LREM applications. Each option can impact positively or negatively on the speed of payment indicator without a corresponding increase or decrease in the speed of service.

- Some HRCs do not register a LREM application or close it, and register or re-register it when the ROE is received. This improves the speed of payment indicator but does not increase the speed of service;

- Other HRCs register the claim and put a priority tag on the application for when the ROE does come in. This decreases the speed of payment indicator but increase the actual speed of service to the client.

- Finally, some HRCs apply a "turn-away" policy. Claimants are turned-away if they do not have their ROE and told to come back when they have it, at which time their claim is given priority. This positively influences the performance indicator and may also improve the speed of service.

Each one of the above practices is valid but the use of different approaches result in distortions of the speed of payment indicator between and within regions.

Recommendation:

Although each HRCC should be allowed to handle claims with a missing Last Record of Employment in the way they consider the most appropriate, the registration policy should be uniform between and within regions to avoid distortions in the performance measure.

The speed of payment indicator figure can be improved without actually speeding up the service by canceling outstanding claims and re-register them just before processing.

Although they could not provide evidence of it, several managers and employees interviewed were convinced that the practice of canceling claims in situation of heavy backlogs, for the sole purpose of maintaining a favorable speed of payment indicator, was used in some HRCs. Whether or not this practice exists, the fact that many employees and managers believe it does reduces the credibility of the indicator. This practice should be investigated and eventually discouraged.

Recommendation:

Establish and enforce a clear policy on claim canceling to prevent unnecessary cancellation of claims for the sole purpose of improving the speed of service indicator.

INS-2: Investigation and Control - Total Savings

There is a possibility that indirect and direct savings actually generated by the Insurance Agents be credited to the Investigation and Control (I&C) officers.

The insurance agents effectiveness in generating savings is not nationally measured while the savings attributed to I&C is linked to performance measure and , in some cases, to resource allocation. There is therefore an incentive to record as much savings as possible under an I&C code, rather than an Insurance Agent code. As for claim canceling, it is believed but not proven that some indirect and direct savings that were or should have been generated by Insurance Agents are transferred to investigation and control. These practices could take the following forms:

- Indirect and direct savings generated by Insurance Agents may be credited to I&C.
- An I&C officer situated at the front desk reviews incoming applications and selects those where the reason for separation will likely result in a disqualification or a disentitlement, or for which a benefit period will not be established. Unless certain circumstances exist that would require an investigation, this is really the work on an Agent.

It was not possible during the review to certify the existence or measure the extent of these practices, but the fact that they are considered as common negatively affects the credibility of the indicator.

Recommendation:

Clear guidelines should be implemented to determine when and how savings should be attributed to I&C.

Confusion exists as to the way the processing of "customs match" (claimants who have been crossing an international border while on EI benefits) is allocated and where the resulting savings are allocated.

Some of the HRC managers are not clear as to how the 'custom matches' are allocated by the Region or NHQ. Some of the HRCs visited believed that they were only credited the "customs match" that they handle locally. Some thought they were sent all cases for processing, while others indicated they only received the most difficult cases. In fact, IAB was told that 'customs match' savings are automatically allocated to the HRC where the benefit period is established, whether or not any work has been done in that HRC. In any case, there is the perception in the HRC that different allocation practices create an imbalance in the work load and the results.

Recommendation:

The allocation of work related to customs match and of the related savings should be clarified.

4.0 INCOME SECURITY PROGRAMS

The termination of the Income Security Programs Redesign project (ISPR) has resulted in the obligation for ISP to review operational practices such as the sampling and capture of data for its performance indicators.

The processing of Old Age Security and Canada Pension Plan applications is generally done at the ISP Processing Centers but in some regions, partial or even full processing is sometimes done in the Human Resource Centres. This choice has an impact on the speed of service indicators and should be taken into consideration when interpreting the results.

During the field visits, it was mentioned that there is a speed of service indicator for OAS focused on the processing of new applications. The processing time is not critical since the applications are sent almost a year before the client's date of entitlement. On the other hand, the 'through put' time of some 'account maintenance' decisions, such as recording a change of address or a change of entitlement status which must be handled diligently to prevent hardship or overpayment.

4.1 Performance Results Measures

ISP - 1 Client Service - Percentage of ISP Telephone client demand Answered
This measure expresses the total number of calls answered in an HRCC on behalf of ISP as a percentage of the telephone demand (answered + abandoned + dropped)

ISP - 2 Speed of Service - OAS Application Through-Put Time
This measure displays, on a cumulative basis, the average time spent processing an Old Age Security application

ISP - 3 Speed of Service CCP Application Through -Put Time
This measure displays on a cumulative basis the time spent processing a Canada Pension Plan application

4.2 Findings

ISP - 1: Client Service - Percentage of ISP Telephone client demand Answered

The client service indicator ISP-1 is measured by the Meridian system. This system is fully automated. There is no evidence of any findings that would compromise the integrity of this performance indicator.

The receipt date stamped on an application is entered manually in the system. The Through-Put Time indicator measures the time from that date to the decision. If the date

stamped on the application and entered in the system is after the actual date the application was received, the indicator will not accurately measure the speed of service from the client point of view.

OAS applications are date stamped on arrival into the mailroom of the processing centers. The speed of service indicator is not sensitive to the date stamp. The clock starts ticking once the application is recorded in the System. There could be significant delays from the date of the application to the time the application is entered that are not taken into account in the measurement of the speed of service.

Some CPP applications are stamped only once, others are date stamped each time they are received in one location, such as the HRCC or the mail room. The speed of service starts being measured according to the date stamp that is entered into the system. If there is more than one date stamped on the application, it is not certain that the older date will be used.

There is a "three day rule" applied. When an application is received during the first three days of the month they will backdate the application to the previous month.

Recommendation:

ISP Managers should enforce a policy that only the oldest date on the application is the one recorded in the system in all HRC and processing centers.

Inconsistencies in the methodologies used to select the sample of files used for measuring the speed of service influences the performance indicator .

The through-put time indicator is measured from a sample of files manually selected from time to time. There is a variety of arbitrarily determined methods employed to select those files to be used in the sample. Some use random methods, while other perform various forms of selection. As well, the time when the sample is taken varies from one processing center to another. Some conduct their sampling throughout the whole month. Others take a sample at the end of the month based on the last two weeks or from completed files awaiting filing. In the CPP sample, the mix of files selected influences the speed of service since some applications, such as disability, take much more time to process.

ISP authorities have recognized the problem related to the sampling and plan to implement a census approach in the Fall of 1998. For that reason, we make no recommendation with regard to sampling. However, the reliability of the new approach will depend on the consistency in recording the date of receipt of the file into the system.

Performance indicator for OAS concentrates on through-put time for new OAS applications, quick processing in these cases is generally not required. The indicator puts a focus on an activity where speed of service is not critical for the client and does not require a lot of time to process.

Blank presumptive applications for OAS benefits are sent to seniors when they reach sixty four years of age (those who are in the ISP database). The applications are generally completed and returned several months before the client is entitled to benefits. It does not make much difference if the application is processed in 30 or 40 days. (This observation also applies to CPP Retirement presumptive applications at age 65)

On the other hand, many maintenance decisions must be made as quickly as possible to avoid problems or inconvenience to the beneficiary or his/her family. This is the case for any changes in the status or situation that have an impact on the entitlement of the person. If not handled rapidly, these can lead to overpayments.

At least one processing center has developed a system to sort and priorize maintenance cases, and keep statistics on the speed of handling. This indicator is considered more crucial than the traditional through-put time for new OAS applications.

Recommendation:

The through-put time indicators should take into account the speed of handling of maintenance cases that require quick action in order to prevent inconvenience and/or overpayment to the clients.

5.0 LABOUR

Contrary to Insurance, and ISP, Labour activities are not characterized by a high volume of transactions or direct payment to clients, but by interactions with groups or individuals on sometimes complex Labour issues. It is probably for this reason that a key national performance indicator in Labour is described as a measure of the effectiveness of Labour inspectors.

5.1 Performance Result Indicator

LAB-1 Percentage of Unjust Dismissal Complaints Settled by Inspectors (Based on closed assignments)

Purpose: To measure the effectiveness of the inspectors ability to provide an inexpensive and expeditious method or resolving Unjust Dismissal complaints compared to adjudication.

5.2 Findings

The method used to calculate the Performance Indicator does not take into account any variation in the actual effectiveness of the work put forward by the investigator in solving the unjustified dismissal case. Terminology used in the description and definition of the indicator is misleading for a person who relies on the official description of the indicator.

The intent of the indicator is to measure the effectiveness of the inspector in solving unjustified dismissal cases. This is misleading given the method of calculating the performance result. The performance indicator is in the form of a ratio which measures the total number of cases not sent to adjudication over the total number of cases received. There are several reasons why a case does not go to adjudication which are not related to the effectiveness of the work of the investigator. For example, the quality and extent of the screening of incoming applications by support staff has a direct impact on the ratio.

Recommendation:

If it is the intent of Labour to measure the performance of the Inspector in settling unjust dismissal complaints, then it should revise the structure of the indicator to take in consideration only those factors that are directly related to his/her performances. Labour should also simplify the reporting structure for closed cases.

The Performance Indicator uses the term "Settled" and the word "Resolved" is used in the defining units of business. Using these two terms introduces a level of uncertainty into what is actually to be measured.

Recommendation:

A clarification between the use of the terms "Settled" and "Resolved" would help in setting a base line for consensus as to the interpretation and purpose of this indicator.

The reporting structure for closed files is highly complex and has no effect on the performance indicator. As well there is a duplication in numbers used in the result and status codes causing confusion between reporting on closed assignments and reporting on the status of assignments.

The Assignment Result Table lists numerous options for closing an assignment. The choice of these options do not have any influence on the performance indicator itself except for indicating if a file has been sent to adjudication.

There are a number of assignment result codes to choose from, all of which will have the same effect on the performance measure; except one which indicates the file has been sent to adjudication. These codes are very detailed and as such do not provide significant latitude for coding all potential outcomes.

As a result a general use code "99 Assignment Completed - Other" is being used. There is also a duplication in the use of the numbers 98 & 99 representing codes, both of which are found in the Assignment Result Table and the Assignment Status Table, this can cause confusion when coding a file.

Recommendation:

Simplifying and re focusing the reporting structure for unjust dismissal assignments will encourage consistent and accurate reporting of results from the investigators.

APPENDIX A

REGIONS, LOCATIONS VISITED

I. Nova Scotia Region
New Glasgow HRCC
Sydney HRCC
RHQ, Halifax
ISP Processing Center

II. Ontario
Richmond Hill, HRCC
Kitchner, HRCC
ISP Processing Center, Scarborough
Regional Office, Toronto

III. Quebec
Quebec City HRCC
Quebec RHQ
Quebec Labour Program
ISP Processing Center

IV. Alberta
Edmonton West, HRCC
Edmonton South, HRCC
ISP Processing Center, Edmonton
Regional Office, Canada Place - Labour
Regional Office

V. British Columbia
Victoria, HRCC
Surrey, HRCC
Labour, Surrey
ISP Processing Center, Victoria
Regional Office

INTERVIEWS CONDUCTED

Agent de Plannification et evaluation
Agents I, II and Universal Agents
Audit Co-ordinators

Directeur Services d'Enquetes (Québec)
Director Consolidated Services
Director General
Director Informatics Finance and Administration
Director ISP
E&I Officers
HRCC Managers
HRCC/Area Directors
I&C Officers
ISP Delivery agents
ISP Processing Agents
Labour affairs Officer
Labour Standards Officer
Labour Technical Advisor
LOIS Clerk
Mail Room Clerks
Manager Customer service
Manager I&C
Manager Insurance
Manager ISP Mail Center
Manager ISP Processing Centers
Manager ISP Telecenter
Manager Labour Programs
Manager Operations
Manager Pay & Benefits
Service Delivery Manager
Service Delivery Managers

Examen de l'intégrité des données

Projet n° : 426/98

Équipe de l'examen

Directeur général :	J.K. Martin
Gestionnaire de la vérification :	G. Duclos
Vérificateurs :	D. Mordasiewicz
	M. Powell

Septembre 1998

Canada

TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ **1**

2.0 INTRODUCTION **4**

3.0 ASSURANCE-EMPLOI **6**
3.1 Indicateur de rendement 6
3.2 Constatations 6

4.0 PROGRAMMES DE LA SÉCURITÉ DU REVENU **10**
4.1 Mesures des résultats du rendement 10
4.2 Constatations 11

5.0 TRAVAIL **14**
5.1 Indicateur des résultats du rendement 14
5.2 Constatations 14

ANNEXE A – Régions, Endroits visités, Entrevues effectuées

1.0 RÉSUMÉ

L'examen a pour objet de fournir aux cadres supérieurs l'assurance de l'intégrité de quelques-uns des résultats des indicateurs de rendement nationaux en termes d'exactitude, d'opportunité et de fiabilité. L'examen comportait des visites à l'AC et dans cinq régions. Les indicateurs suivants ont été inclus dans l'examen :

Assurance : Rapidité des paiements et économies totales réalisées par Enquêtes et Contrôle

Programmes de la Sécurité du revenu : Pourcentage d'appels de clients auxquels une réponse a été donnée, rapidité du service pour la Sécurité de la vieillesse et rapidité du service pour le Régime de pensions du Canada

Travail : Efficacité du règlement des plaintes de congédiement injuste

Pour arriver à une certaine intégrité, les indicateurs de rendement nationaux doivent répondre à au moins trois des critères suivants :

- L'indicateur de rendement mesure vraiment ce qu'il est censé mesurer.
- Les résultats indiqués ne sont pas considérablement touchés par des facteurs qui ne sont pas reliés à l'efficacité du programme mesuré, ou par ceux qui échappent au contrôle des gestionnaires de programme.
- La saisie de données et le rapport des résultats sont opportuns et uniformes dans l'ensemble des régions et entre les régions.

L'exactitude et la fiabilité de la plupart des indicateurs indiqués ci-dessus peuvent être améliorées. L'omission de répondre à l'un ou plusieurs de ces critères réduit leur utilité en tant qu'outils de gestion et de responsabilisation. Aucun problème relatif à l'opportunité n'a été relevé dans l'un de ces indicateurs.

CONSTATATIONS

Assurance

Rapidité de service

- L'indicateur mesure le délai entre l'enregistrement d'une demande et le premier paiement, au lieu du délai entre le dépôt de la demande et le premier paiement, c'est-à-dire ce qui compte vraiment pour le client.

- Les écarts de traitement des demandes déposées sans un relevé d'emploi, ainsi que les pratiques différentes d'annulation et d'enregistrement peuvent artificiellement améliorer la rapidité de l'indicateur de paiement sans gain correspondant au niveau de la rapidité du service.

Économies réalisées par Enquêtes et Contrôle

- Les économies directes et indirectes générées effectivement par les agents d'assurance peuvent être créditées à Enquêtes et Contrôle afin d'atteindre les objectifs établis en matière d'économies.
- Il existe une certaine incompréhension quant à la façon dont les économies générées par l'appariement des dossiers des douanes sont attribuées entre les Centres des ressources humaines (CRHC).

Travail

Efficacité dans le règlement des plaintes de congédiement injuste par l'inspecteur

- La terminologie utilisée dans la description et la définition d'un indicateur est trompeuse étant donné que l'indicateur est influencé par plusieurs facteurs, tels qu'une sélection initiale par le personnel de soutien, qui ne sont pas directement liés au rendement de l'inspecteur dans le règlement des plaintes.
- Une structure de rapport complexe des affaires classées augmente les risques d'erreurs et les écarts.

Programmes de la Sécurité du revenu

Pourcentage des appels des clients auxquels une réponse a été donnée

- La saisie et l'analyse des données de ces indicateurs sont entièrement informatisées et répondent à toutes les conditions de clarté et d'intégrité.

Rapidité du service - Sécurité de la vieillesse et Régime de pensions du Canada

- L'indicateur mesure le délai entre l'enregistrement de la demande dans le système et le prononcé de la décision, plutôt que le délai entre la réception de la demande et la décision, délais qui ne sont pas nécessairement les mêmes, notamment pendant les périodes de pointe.

Rapidité du service - Sécurité de la vieillesse seulement

- L'indicateur de la rapidité du service actuel se concentre sur le temps que cela prend pour traiter une demande initiale au titre de la Sécurité de la vieillesse. Dans la plupart des cas cependant, la rapidité du service n'est pas essentielle parce que les demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse sont souvent reçues plusieurs mois avant que le client n'ait le droit de recevoir les prestations. Par contre, il n'y a pas d'indicateurs nationaux de la rapidité du service pour certaines décisions subséquentes qui doivent être traitées avec célérité pour prévenir des situations financières difficiles ou des trop-payés.

Recommandations :

Rapidité du service, Assurance et Sécurité du revenu

L'intégrité des données peut être facilement améliorée en s'assurant que les mêmes règles touchant l'enregistrement de nouvelles demandes sont utilisées par tous les CRHC et les centres de service.

Économies totales, Enquêtes et contrôle

L'intégrité des données peut être améliorée en s'assurant que toutes les régions et les CRHC se conforment au même ensemble de règles concernant l'identification et l'enregistrement des économies.

Efficacité dans le règlement des plaintes de congédiement injuste par l'inspecteur de Travail

C'est dans l'intention de Travail de mesurer la performance de l'inspecteur dans le règlement des plaintes de congédiement injuste. Donc, il doit réviser la structure des indicateurs afin de prendre en considération uniquement les facteurs qui sont directement liés à ses performances. Travail doit également simplifier la structure de rapport pour les affaires classées.

Rapidité du service - Sécurité de la vieillesse seulement

PSR doit envisager la possibilité de mesurer la rapidité du service pour les décision qui, si elles sont retardées, peuvent causer des situations financières difficiles ou donner lieu à des trop-payés, tels que changement d'adresse ou changement d'admissibilité.

2.0 INTRODUCTION

L'examen a pour objectif de fournir aux cadres supérieurs l'assurance de l'intégrité des résultats des indicateurs de rendement nationaux en termes d'exactitude, d'opportunité et de fiabilité.

Les indicateurs choisis couvrent trois secteurs d'activité du Ministère : Assurance, PSR et Travail. L'examen comprenait des visites sur place dans cinq régions ; y compris huit CRHC, quatre bureaux d'affaires de Travail, quatre centres de traitement de PSR et cinq bureaux régionaux. Une liste détaillée des sites et des postes des personnes qui ont été interviewées forme l'Annexe A.

Des indicateurs de rendement nationaux sont utilisés par DRHC pour faire rapport, aux niveaux interne et externe, de la qualité, de l'efficacité ou de l'efficience de ses opérations. Les indicateurs de rendement sont également utilisés comme repères, ils influencent souvent l'affectation des ressources et, ultimement, ils sont les éléments essentiels du cadre de responsabilisation. Pour jouer pleinement ces rôles, ils doivent non seulement être fiables, opportuns et exacts mais encore, avec une importance égale, ils doivent être considérés comme tels par ceux qui les utilisent. Pour arriver à une certaine intégrité, les indicateurs de rendement nationaux doivent répondre au minimum à trois des critères suivants :

1. L'indicateur de rendement mesure réellement ce qu'il est censé mesurer.

2. Les résultats indiqués ne sont pas considérablement touchés par les facteurs qui ne sont pas reliés à l'efficacité du programme mesuré, ou par ceux qui échappent au contrôle des gestionnaires de programme.

3. La saisie des données qui alimentent l'indicateur et le rapport des résultats sont opportuns et uniformes à l'intérieur des régions et entre elles.

Un indicateur qui ne mesure pas le premier critère ne répond pas à sa finalité, même s'il est mathématiquement correct. Un indicateur qui ne répond pas aux second et/ou au troisième critère indiquera des résultats distordus. Étant donné que l'ampleur de la distorsion est généralement difficile à évaluer, l'indicateur risque d'être étiqueté « non juste » ou « non fiable ». Cette perte de crédibilité le dépouillera de la plus grande partie de son utilité, car on aura tendance à attribuer les écarts issus de la norme ou du repère, à la non-fiabilité inhérente de l'indicateur plutôt qu'au rendement atteint.

Par contre, même les résultats des indicateurs de rendement nationaux les plus fiables, les plus opportuns et les plus exacts doivent être interprétés avec prudence, en raison de la nature de plus en plus asymétrique de notre environnement interne et externe. Les économies d'échelle diffèrent entre les régions et les CRHC. La densité de la population varie entre les régions ; certaines populations sont plus sédentaires tandis que d'autres

sont plus nomades. La structure de l'âge de la population, son niveau d'éducation, le pourcentage des nouveaux immigrants ayant peu de connaissance de l'une ou l'autre langue officielle, la nature et la force des marchés du travail locaux, tout cela exerce une influence sur les conditions de l'exécution des programmes qui, à leur tour, influent sur les indicateurs de rendement.

3.0 ASSURANCE-EMPLOI

3.1 Indicateur de rendement

Les deux indicateurs de rendement nationaux d'Assurance-emploi traités dans ce rapport jouent un rôle important dans la responsabilisation et l'affectation des ressources. Le premier, qui mesure la rapidité avec laquelle le premier mandat d'Assurance-emploi est envoyé aux bénéficiaires, qui représente pour la plupart d'entre eux la première et souvent la question la plus importante en matière de qualité de service. Le second est beaucoup plus de nature administrative interne, car il mesure les économies qui résultent des activités d'Enquêtes et de contrôle, qui appuient la notion que les opérations de Enquêtes et Contrôle doivent se soutenir elles-mêmes.

3.1.1 Indicateurs des résultats du rendement examinés

INS-1 Indicateur de la rapidité des paiements - pourcentage des premières prestations versées le plus tôt possible sur le plan légal.

Objet : Cet indicateur mesure le temps pris pour émettre au bénéficiaire d'AE son premier mandat le plus tôt possible sur le plan légal (la norme est de 28 jours à partir de l'enregistrement de la demande).

INS-2 Économies totales réalisées par Enquêtes et Contrôle

Objet : Cet indicateur fournit la valeur en dollars des économies directes réalisées à partir des activité de détection et des économies indirectes réalisées à partir des activités de dissuasion et de prévention.

3.2 Constatations

INS-1 : Indicateur de la rapidité des paiements - Pourcentage des premières prestations versées le plus tôt que possible sur le plan légal

L'indicateur mesure le temps à partir duquel une demande est enregistrée au temps où un chèque est émis plutôt que le temps à partir duquel la demande est reçue au temps où le chèque est émis. Le délai pour enregistrer une demande peut varier d'un bureau à l'autre, ou d'une période à l'autre.

L'enregistrement est une étape d'entrée manuelle dans le traitement de la demande d'AE. On commence à mesurer la rapidité du paiement dès que la demande a été enregistrée. Un

CRHC qui n'enregistre pas une demande immédiatement à la réception recevra une meilleure cote pour cet indicateur, bien que la rapidité de son service puisse être la même, voire plus lente. Nos vérificateurs ont vu des demandes reçues depuis trois jours qui attendaient encore d'être enregistrées.

Il peut être tentant de retarder l'enregistrement des demandes lorsque les arriérés sont élevés et qu'il est évident que les demandes ne seront pas traitées avant plusieurs jours. Pour garder l'uniformité interne des résultats, certains CRHC ont établi un objectif de 24 heures pour l'enregistrement d'une demande. Mais si Applisys était lié directement au Système de soutien des agents, la demande serait enregistrée automatiquement tout de suite, ce qui préviendrait toute distorsion causée par un enregistrement manuel tardif et augmenterait la crédibilité et l'exactitude de la mesure.

Recommandation :

Poursuivre le développement du système visant à relier Applisys directement au SSA ; dans l'intervalle appliquer une politique nationale d'enregistrement dans les 24 heures de la réception de la demande.

Des variantes dans le traitement des demandes déposées sans un Relevé d'emploi valide influencent l'indicateur de rapidité de paiement sans nécessairement refléter un service plus rapide pour le bénéficiaire.

Lorsqu'il manque un Relevé d'emploi (RE), la demande est codée « Dernier relevé d'emploi manquant » (DREM).

Les bureaux disposent d'une variété d'options pour traiter les demandes DREM. Chaque fonction peut influer de façon positive ou négative sur l'indicateur de rapidité du paiement sans augmentation ou diminution correspondante de la rapidité du service.

- Certains CRHC n'enregistrent pas une demande DREM ni ne la ferment ; et ils l'enregistrent ou l'enregistrent de nouveau lorsque le RDE est reçu. Cela améliore l'indicateur de la rapidité du paiement mais n'augmente pas la rapidité du service.

- D'autres CRHC enregistrent la demande et placent une étiquette de priorité sur la demande en attendant que le RDE soit reçu. Cela diminue l'indicateur de la rapidité du paiement mais augmente la vitesse de service réel pour le client.

- Enfin, certains CRHC appliquent une politique de « renvoi ». Les bénéficiaires sont renvoyés s'ils n'ont pas leur Relevé d'emploi et on leur demande de revenir lorsqu'ils l'auront ; à ce moment-là on accordera la priorité à leur demande. Cette pratique influence positivement l'indicateur de rendement et peut également améliorer la vitesse du service.

Chacune des pratiques ci-dessus est valide, mais l'utilisation d'une approche différente donne lieu à des distorsions de l'indicateur de la rapidité du paiement entre les régions et à l'intérieur des régions.

Recommandation :

Bien que chaque CRHC devrait avoir l'autorisation de traiter les demandes assorties du dernier Relevé d'emploi manquant, de la façon jugée la plus appropriée, la politique sur l'enregistrement doit être uniforme entre les régions et à l'intérieur des régions pour éviter les distorsions de la mesure du rendement.

Les chiffres de l'indicateur de la rapidité du paiement peuvent s'améliorer sans effectivement accélérer le service, en annulant les demandes en cours et en les enregistrant de nouveau juste avant leur traitement.

Bien qu'ils ne puissent en faire la preuve, plusieurs gestionnaires et employés interrogés étaient convaincus que la pratique d'annuler les demandes dans les cas d'arriérés importants, aux seules fins de maintenir un indicateur favorable de la vitesse de paiement, a été utilisée dans certains CRHC. Que cette pratique existe ou non, le fait que de nombreux employés et gestionnaires sont de cet avis, ne réduit pas la crédibilité de l'indicateur. Cette pratique doit faire l'objet d'une enquête et être dissuadée éventuellement.

Recommandation :

Établir et appliquer une politique claire en matière d'annulation de demande afin d'empêcher l'annulation inutile des demandes aux seules fin d'améliorer l'indicateur de la vitesse de service.

INS-2 : Enquêtes et Contrôle - Économies totales

Il est possible que des économies directes et indirectes effectivement générées par les agents d'assurance soient créditées aux agents d'Enquêtes et de contrôle (E et C).

L'efficacité des agents d'assurance dans la production d'économies n'est pas mesurée à l'échelle nationale, tandis que les économies attribuées à Enquêtes et Contrôle sont liées à la mesure du rendement et, dans certains cas, à l'affectation des ressources. Il y a donc un incitatif à enregistrer le plus d'économies que possible sous le code E et C, plutôt que sous un code d'agent d'assurance. Comme pour l'annulation des demandes, on croit sans pouvoir le prouver que certaines économies indirectes et directes qui ont été ou ont dû avoir été générées par des agents d'assurance sont transférées à Enquêtes et Contrôle. Ces pratiques pourraient prendre les formes suivantes :

- Les économies indirectes et directes générées par les agents d'assurance peuvent être créditées à Enquêtes et Contrôle.

- Un agent d'Enquêtes et Contrôle préposé à l'accueil revoit les demandes qui entrent et sélectionne celles où le motif de la cessation d'emploi risquera d'entraîner une disqualification ou une inadmissibilité, ou celles pour lesquelles il ne sera pas établi de période de prestations. À moins de circonstances sûres, qui exigeraient une enquête, cette pratique est en réalité le travail d'un agent.

Il n'était pas possible au cours de l'examen de certifier l'existence ou de mesurer l'ampleur de ces pratiques, mais le fait qu'elles sont considérées comme des pratiques communes a une influence néfaste sur la crédibilité d'un indicateur.

Recommandation :

Des lignes directrices claires doivent être mises en oeuvre pour déterminer à quel moment et comment les économies doivent être attribuées à Enquêtes et Contrôle.

Il existe une certaine confusion quant à la façon dont le traitement des « appariements douaniers » (bénéficiaires qui ont traversé une frontière internationale pendant qu'ils recevaient des prestations d'Assurance-emploi) est attribuée et/ou les économies résultantes sont affectées.

Certains gestionnaires de CRHC ne savent pas trop comment les « appariements douaniers » sont affectés par la région ou l'AC. Quelques-uns des CRHC croyaient qu'on ne leur créditait que les « appariements douaniers » qu'ils traitent au niveau local. Certains pensaient qu'on leur envoyait tous les cas pour qu'ils les traitent, tandis que d'autres indiquaient qu'ils ne recevaient que les cas les plus difficiles. En fait, on a dit au BVI que les économies réalisées au titre des « appariements douaniers » sont automatiquement attribuées au CRHC où la période de prestations est établie, ce, que le travail ait été fait ou non dans ce CRHC. De toute façon, on a la perception dans les CRHC que des pratiques différentes en matière d'affectation créent un déséquilibre dans la charge de travail et les résultats.

Recommandation :

L'affectation du travail relié aux appariements douaniers et aux économies connexes doit être clarifiée.

4.0 PROGRAMMES DE LA SÉCURITÉ DU REVENU

La fin du projet de Remaniement des programmes de la Sécurité du revenu (RPSR) a mis le PSR dans l'obligation de revoir des pratiques opérationnelles telles que l'échantillonnage et la saisie des données concernant ses indicateurs de rendement.

Le traitement des demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse et du Régime de pensions du Canada se fait généralement aux centres de traitement des PSR mais, dans certaines régions, le traitement partiel, voire intégral, se fait parfois dans les Centres de ressources humaines Canada. Ce choix a une incidence sur les indicateurs de rapidité du service et devrait être pris en compte lorsqu'on interprète les résultats.

Au cours des visites sur le terrain, il a été mentionné qu'un indicateur de la rapidité du rendement en ce qui concerne la Sécurité de la vieillesse s'est concentré sur le traitement des nouvelles demandes, pour lesquelles le temps de traitement n'est pas essentiel étant donné que les demandes sont envoyées presque une année avant la date d'admissibilité du client. Par contre, le délai nécessaire pour prendre certaines décisions relatives à « la tenue du compte », qui doivent être traitées avec promptitude pour éviter des situations financières difficiles ou des trop-payés, par exemple l'enregistrement d'un changement d'adresse ou d'un changement de statut d'admissibilité, n'est pas inscrit ni signalé.

4.1 Mesures des résultats du rendement

PSR - 1 Service à la clientèle - Pourcentage des demandes de PSR présentées au téléphone par les clients, pour lesquelles une réponse a été donnée. Cette mesure exprime le nombre total d'appels qui ont été répondus dans un CRHC pour le compte des PSR, en tant que pourcentage des demandes téléphoniques présentées (répondues + abandonnées + retirées).

PSR - 2 Rapidité du service - Délai d'exécution d'une demande au titre de la Sécurité de la vieillesse. Cette mesure indique, sur une base cumulative, le temps moyen consacré au traitement d'une demande au titre de la Sécurité de la vieillesse.

PSR - 3 Rapidité du service - Délai d'exécution d'une demande au titre du RPC. Cette mesure indique sur une base cumulative le temps consacré au traitement d'une demande au titre du Régime de pensions du Canada.

4.2 Constatations

PSR - 1 : Service à la clientèle - Pourcentage des demandes présentées au téléphone par le client au titre des PSR, qui ont été répondues.

L'indicateur du service à la clientèle, PSR-1, est mesuré par le système Méridien. Ce système est entièrement informatisé. Nous n'avons fait aucune constatation qui pourrait compromettre l'intégrité de cet indicateur de rendement.

La date de réception estampillée sur la demande est entrée manuellement dans le système. L'indicateur du délai d'exécution mesure le temps à partir de cette date jusqu'à la décision. Si la décision estampillée sur la demande entrée dans le système est ultérieure à la date réelle où la demande a été reçue, l'indicateur ne mesurera pas avec exactitude la rapidité du service du point de vue du client.

Les demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse sont estampillées à leur arrivée dans la salle du courrier des centres de traitement. L'indicateur de la rapidité du service n'est pas sensible à la date estampillée. On commence à mesurer le délai dès que la demande est enregistrée dans le système. Il pourrait y avoir des délais importants, de la date de la présentation de la demande jusqu'au moment où elle est entrée, qui ne sont pas pris en compte dans la mesure de la rapidité du service.

Certaines demandes au titre du RPC sont estampillées une fois seulement. D'autres sont estampillées chaque fois qu'elles sont reçues dans un endroit. Par exemple, le CRHC ou la salle du courrier. La rapidité du service commence à être mesurée selon la date estampillée entrée dans le système. S'il y a plus d'une date estampille sur la demande, il n'est pas certain que ce soit la date la plus ancienne qui sera utilisée.

Il y a une « règle des trois jours » qui s'applique. Lorsqu'une demande est reçue au cours des trois premiers jours du mois, le personnel l'antidatera au mois précédent.

Recommandation :

Les gestionnaires des PSR doivent mettre en application une politique en vertu de laquelle seule la date la plus ancienne doit être enregistrée dans le système dans tous les centres de traitement et les CRHC.

Les incohérences au niveau des méthodes utilisées pour sélectionner l'échantillon des fichiers servant à mesurer la rapidité du service influent sur l'indicateur du rendement.

L'indicateur du délai d'exécution se mesure à partir d'un échantillon de fichiers sélectionnés manuellement de temps à temps. Il existe une variété de méthodes arbitrairement déterminées servant à sélectionner les fichiers utilisés dans l'échantillon. Certains utilisent des méthodes d'échantillonnage au hasard, tandis que d'autres pratiquent

diverses formes de sélection. De même, le moment où l'échantillon est prélevé varie d'un centre de traitement à un autre; certains effectuent leur échantillonnage pendant tout le mois, d'autres prélèvent un échantillon à la fin du mois en se fondant sur les deux dernières semaines ou sur les fichiers remplis qui attendent d'être classés. Dans l'échantillon du RPC, la composition des fichiers sélectionnés influe sur la rapidité du service étant donné que certaines demandes, telles que l'Assurance-invalidité, prennent plus de temps à traiter.

Les responsables des PSR ont reconnu le problème lié à l'échantillonnage et prévoient mettre en oeuvre en automne 1998 une approche axée sur le recensement. Pour cette raison, nous ne formulons aucune recommandation quant à l'échantillonnage. Toutefois, la fiabilité de la nouvelle approche dépendra de l'uniformité avec laquelle on enregistre dans le système la date de réception du fichier.

L'indicateur de rendement touchant la Sécurité de la vieillesse se concentre sur le délai d'exécution des nouvelles demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse ; dans ces cas, la rapidité du traitement n'est généralement pas nécessaire. L'indicateur met l'accent sur une activité où la rapidité du service n'est pas essentielle pour le client et dont le traitement ne demande pas beaucoup de temps.

En ce qui concerne les prestations de la Sécurité de la vieillesse, les demandes vierges par présomption sont envoyées aux personnes âgées lorsqu'elles atteignent l'âge de 64 ans (celles dont les noms figurent dans la base de données des PSR). Les demandes sont généralement remplies et renvoyées plusieurs mois avant que le client ait droit aux prestations. Il ne fait pas grande différence si la demande est traitée dans 30 ou 40 jours. (Cette observation s'applique également aux demandes de retraite par présomption au titre du RPC à l'âge de 65 ans.)

Par contre, de nombreuses décisions concernant la tenue des dossiers doivent être prises le plus rapidement possible pour éviter de causer des problèmes ou des inconvénients au bénéficiaire ou à sa famille. C'est le cas pour tout changement apporté au statut ou à la situation, qui a une influence sur l'admissibilité de la personne. Si ces changements ne sont pas traités rapidement, ils peuvent causer des situations de trop-payés.

Au moins un centre de traitement a mis au point un système pour trier et prioriser les cas de tenue des dossiers et garder des statistiques sur la rapidité du traitement. Cet indicateur est considéré plus important que le délai d'exécution traditionnel en ce qui concerne les nouvelles demandes au titre de la Sécurité de la vieillesse.

Recommandation :

Les indicateurs du délai d'exécution doivent prendre en compte la rapidité du traitement des cas de tenue de dossiers qui exigent une action plus rapide afin d'éviter de causer des inconvénients ou des situations de trop-payé pour les clients.

5.0 TRAVAIL

Contrairement à l'Assurance et au PSR, les activités de Travail ne sont pas caractérisées par un volume de transactions élevé ou de paiements directs aux clients, mais par des interactions avec des groupes ou des individus sur des questions de travail parfois complexes. Pour cette raison, il est probable qu'un indicateur de rendement clé à l'échelle nationale à Travail soit décrit comme une mesure de l'efficacité des inspecteurs de Travail.

5.1 Indicateur des résultats de rendement

LAB-I Pourcentage de Plaintes de congédiement injuste réglées par les inspecteurs (fondé sur les attributions de plaintes classées).

Objet : Mesurer l'efficacité des inspecteurs à fournir une méthode de règlement économique et rapide des plaintes de congédiement injuste comparativement à l'arbitrage.

5.2 Constatations

La méthode utilisée pour calculer l'indicateur du rendement ne tient pas compte des écarts dans l'efficacité réelle du travail effectué par l'inspecteur pour régler les cas de congédiement injustifié. La terminologie utilisée dans la description et la définition d'un indicateur est trompeuse pour une personne qui se fie à la description officielle de l'indicateur.

L'indicateur a pour objet de mesurer l'efficacité de l'inspecteur à régler les cas de congédiement injustifié. Cet indicateur est trompeur étant donné la méthode servant à calculer le résultat du rendement. L'indicateur de rendement se présente sous la forme d'un ratio qui mesure le nombre total de cas non envoyés à l'arbitrage par rapport au nombre total de cas reçus. Il y a plusieurs raisons, non liées à l'efficacité du travail de l'enquêteur, pour lesquelles un cas n'est pas envoyé à l'arbitrage. Par exemple, la qualité et l'ampleur de la sélection préliminaire effectuée par le personnel de soutien en ce qui concerne des demandes qui entrent ont une incidence directe sur le ratio.

Recommandation :

Si Travail a l'intention de mesurer la performance de l'inspecteur au niveau du règlement des plaintes de congédiement injuste, alors il devrait réviser la structure de l'indicateur afin de tenir compte uniquement des facteurs qui sont directement liés à sa performance. Travail devrait également simplifier la structure de rapport pour les plaintes classées.

L'indicateur de rendement utilise le terme « Classé » , tandis que le terme « Réglé » est utilisé dans la définition des statistiques opérationnelles. L'utilisation de ces deux termes introduit un certain degré d'incertitude dans ce qui doit être réellement mesuré.

Recommandation :

Une clarification de l'utilisation des termes « Classé » et « Réglé » aiderait à établir une base en vue d'un consensus quant à l'interprétation et à l'objet de cet indicateur.

La structure de rapport pour les dossiers classés est extrêmement complexe et n'a aucune incidence sur l'indicateur de rendement. De même, il y a chevauchement dans les chiffres utilisés dans les codes de résultat et de statut, ce qui crée de la confusion entre les rapports sur les affaires classées et les rapports sur le statut des affaires.

La Table des résultats des affaires donne une liste de nombreuses options pour classer une affaire. Le choix de ces options n'a aucune influence sur l'indicateur de rendement en soi, sauf pour indiquer si un dossier a été envoyé à l'arbitrage.

On peut choisir entre un certain nombre de codes de résultat d'affaires, mais la totalité d'entre eux ont le même effet sur la mesure du rendement, sauf celui qui indique que le dossier a été envoyé à l'arbitrage. Ces codes sont très détaillés et, à ce titre, ne donnent aucune marge de manoeuvre réelle pour le codage de tous les résultats éventuels.

Il s'ensuit qu'un code d'utilisation générale « 99 - Affaire terminée - Autres » est utilisé. Il n'y a pas de chevauchement dans l'utilisation des numéros 98 et 99, dont les deux figurent à la Table des résultats des affaires et la Table du statut des affaires, ce qui peut créer une certaine confusion au moment du codage des dossiers.

Recommandation :

Le fait de simplifier ou de recentrer la structure des rapports qui concernent les cas de congédiement injustes encouragera les enquêteurs à fournir des rapports de résultat uniformes et exacts.

ANNEXE A

RÉGIONS ET ENDROITS VISITÉS

I. Région de la Nouvelle-Écosse

CRHC de New Glasgow
CRHC de Sydney
BR de Halifax
Centre de traitement des PSR

II. Ontario

CRHC de Richmond Hill
CRHC de Kitchener
Centre de traitement des PSR de Scarborough
Bureau régional de Toronto

III. Québec

CRHC de Québec
BR de Québec
Programme de travail de Québec
Centre de traitement des PSR

IV. Alberta

CRHC d'Edmonton Ouest
CRHC d'Edmonton Sud
Centre de traitement des PSR d'Edmonton
Bureau régional, Place Canada - Travail
Bureau régional

V. Colombie-Britannique

CRHC de Victoria
CRHC de Surrey
Travail, Surrey
Centre de traitement des PSR, Victoria
Bureau régional

ENTREVUES EFFECTUÉES

Agent de Planification et Évaluation
Agents I, II et agents généraux
Coordonnateurs de la vérification

Directeur des Services d'enquêtes (Québec)
Directeur des Services intégrés
Directeur général
Directeur de l'Informatique, Finances et Administration
Directeur de PSR
Agents d'Enquêtes et de Contrôle
Gestionnaires des CRHC
Directeurs de CRHC et de secteur
Agents d'Enquêtes et de Contrôle
Agents de Prestation de services des PSR
Agent de traitement des PSR
Agent d'affaires de Travail
Agent des Normes de travail
Conseiller technique de Travail
Commis au SIOTC (Système d'information sur les opérations de Travail Canada)
Commis à la Salle du courrier
Directeur du Service à la clientèle
Gestionnaire d'Enquêtes et Contrôle
Gestionnaire d'Assurance
Gestionnaire du Centre de courrier et des PSR
Gestionnaire des Centres de traitement des PSR
Gestionnaire du Télécentre des PSR
Gestionnaire des Programmes de travail
Gestionnaire des Opérations
Gestionnaire de la Paye et Avantages sociaux
Gestionnaire de la Prestation des services
Gestionnaires de la Prestation des services